

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЕМ****А. О. Соломка***Восточноевропейский университет экономики и менеджмента,
г. Черкассы, Украина*

Научный руководитель Е. Н. Сукач

Достижение стабильного результата финансово-хозяйственной деятельности предприятия в современных условиях обусловлено не только желанием получить прибыли и быть конкурентоспособным на рынке, но и необходимостью обеспечения экономической безопасности. Однако современные условия экономического развития характеризуются повышенной динамикой влияния внешней среды на деятельность субъектов хозяйствования. Рынки стали недостаточно защищенные государством, увеличиваются риски как в направлении насыщения, так и финансового результата их участников, соответственно, возникает необходимость своевременно и быстрого реагирования на наименьшие изменения.

Сегодня эффективное функционирование предприятия во многом зависит от того, насколько быстро и активно оно адаптируется к новым условиям производственно-хозяйственной и финансовой деятельности.

Решить многогранные задачи управления деятельностью и финансами предприятий, сконцентрировать ресурсы на приоритетных направлениях, достичь определенных целей и получить запланированные результаты, тем самым обеспечив свою экономическую безопасность в долгосрочной перспективе, позволяет осуществить система бюджетирования.

В мировой практике бюджетирование признано одной из наиболее эффективных управленческих технологий, основным преимуществом которой является повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия в результате целевой ориентации и координации всех мероприятий, которые охватывают изменения оборотного капитала и его источников, а также повышение гибкости функционирования предприятия в условиях трансформации экономической системы.

Бюджетирование на западе давно и активно используется предприятиями как технология финансового планирования. Применение бюджетирования позволяет руководителям отслеживать состояние дел во всех подразделениях, обеспечивать их взаимодействие и подчинение общей стратегической цели предприятия. Также бюджетирование предоставляет возможность заранее рассчитать вероятные варианты в неблагоприятных ситуациях, а соответственно, раньше времени принять необходимые меры.

Традиционное бюджетирование предполагает большое количество бюджетных форм низшего уровня, как, например, планы продаж подразделений и сметы затрат подразделений, а также три бюджетных формы верхнего уровня: план прибылей и убытков, план движения денежных средств и балансовый лист [3].

В управленческом учете существует несколько подходов к постановке и внедрению системы бюджетирования на предприятиях.

Наиболее распространенным является подход, который основывается на *финансовой структуризации*. Она позволяет определять доходы и расходы каждого структурного подразделения. Формирование финансовой структуры происходит на базе организационной структуры предприятия.

Подход на основе *построения бизнес-процессов* требует формирования границ бизнес-процессов с назначением ответственного лица за результаты осуществления

бизнес-процессов, наделением его соответствующими полномочиями и ответственностью за ресурсы, которые использованы данными бизнес-процессами. Эта методика используется предприятиями значительно меньше, ведь современное развитие предпринимательской деятельности выставляет более высокие требования к структурированной деятельности. Однако обе методики имеют общую логику построения бюджетирования.

В то же время традиционное бюджетирование в последние годы все чаще подвергается критике. Основной проблемой традиционного подхода является отсутствие четких связей между стратегическим управлением и бюджетным планированием. Проблемы внедрения бюджетирования на предприятии появляются уже на этапе подготовки и планирования бюджета. Учитывая краткосрочность бюджета, ведь он формируется на один год, существуют значительные трудности с его дополнением в связи с изменениями в бизнес-процессах. Соответственно формирование бюджета требует довольно подробной детализации всех процессов еще на этапе своего планирования.

Одним из ключевых моментов обеспечения постоянного развития предприятий является развитие конкуренции в отдельных сферах бизнеса. В этих условиях цена продукции формируется лишь на основе баланса спроса и предложения на рынке. Такой подход стимулирует снижение расходов производства и привлечение дополнительных инвестиций. Основной целью управления предприятием в современных реалиях, на стратегическом уровне, является формирование предпосылок для эффективного использования имеющихся у предприятия конкурентных преимуществ в оптимизации расходов.

Но следует отметить, что бюджеты, как правило, составляются без сопоставления ресурсов, которые распределяются, с исходными объемами, приоритетами или добавленной стоимостью/ценой. При необходимости сокращения расходов, в традиционной модели бюджетирования, руководители всех подразделений получают инструкции снизить расходы в соответствии с рассчитанным для них процентом. Такие произвольные снижения расходов «для всех» осуществляются независимо от того, какие подразделения: являются приоритетными или ориентированными на потребителей услуг; функционируют эффективно и продуктивно.

Итак, для успешного формирования, внедрения и функционирования системы бюджетирования расходов в стратегических планах предприятия, необходимо:

1. Усовершенствовать организационную структуру предприятия; структуру бизнес-процессов предприятия, так как от уровня рациональности этой структуры и ее прозрачности зависит скорость и качество системы бюджетирования.

2. Обеспечить интегрирование системы бюджетирования в организационную и информационную структуры предприятия. Наиболее приемлемым является подход, при котором на первом этапе построения системы бюджетирования осуществляется закрепление организационной структуры предприятия в соответствии с его задачами. На втором этапе формируются способы предоставления информации (документов, регистров), которая отображает хозяйственную деятельность предприятия в целом и его подразделений.

3. Структуризировать все процессы, распределить функции и определить ответственных по конкретным процессам. Соблюдение этого условия позволит автоматизировать все необходимые для этой операции, а в итоге существенным образом упростить процесс бюджетирования.

На современном этапе для решения существующих проблем, связанных с бюджетированием на предприятиях, целесообразно:

- выполнить анализ существующей системы учета, планирования, документооборота на предприятии;
- усовершенствовать методику формирования системы аналитического учета и бюджетирования в условиях нестабильности, неполноты информации, наличия рисков;
- распределить обязанности по подготовке отдельных сводных документов для составления бюджета между структурными подразделениями и конкретными исполнителями, определить формы документов;
- адаптировать имеющиеся методики контроля по выполнению бюджета, процедур текущих корректировок бюджета при изменениях внешних и внутренних факторов.

Конечный этап бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия – это формирование прогнозного отчета о прибылях и убытках и бюджетного (прогнозного) баланса [1].

Для эффективного управления предприятием и внедрением бюджетирования, целесообразным является применение системы сбалансированных показателей. Данная система позволяет применять стратегию управления эффективностью одновременно по четырем направлениям: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучения и рост [2]. Дополнительно система сбалансированных показателей позволяет осуществлять обработку информации, относительно перспектив развития предприятия. Преимущества системы сбалансированных показателей состоят в сведении показателей в соответствующие графики, где фиксируются задачи, параметры прогресса, специфические целевые показатели, проекты или программы, необходимые для выполнения задач.

Финансовая стабильность предприятия является важной предпосылкой ведения хозяйственной деятельности. Одной из важных проблем в современных условиях экономического развития остается неэффективное управление ограниченными финансовыми ресурсами, что является следствием неэффективного бюджетирования и планирования на предприятиях. Анализ имеющейся практики планирования и предложенный усовершенствованный алгоритм определяют актуальность и целесообразность дальнейшего исследования механизма бюджетирования на предприятиях.

Л и т е р а т у р а

1. Расмуссен, Н. Amazon.com: BudgetingToday / Н. Расмуссен, К. Дж. Эйхорн ; пер.: Inter soft Lab.
2. Нивен, П. Р. Сбалансированная система показателей: шаг за шагом : пер. с англ. / П. Р. Нивен. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.
3. Евдокимов, Н. А. Бюджетирование на основе видов деятельности (Activity-Based Budgeting): правильное и неправильное применение.
4. Кузьмин, О. Е. Бюджетирование на предприятии : учеб. пособие / О. Е. Кузьмин. – К. : Кондор, 2008. – 312 с.

ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ ДИДЖИТАЛИЗАЦИИ

Д. В. Серебряников

*Восточноевропейский университет экономики и менеджмента,
г. Черкасы, Украина*

Научный руководитель Е. Н. Сукач

Исследовательский процесс начинался по сбору взносов с внешнего консультативного совета Technology Vision, группы из более двух десятков опытных людей из государственного и частного секторов, научных школ и предпринимательских ком-